

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu masalah dalam pengelolaan organisasi dan selalu menjadi perhatian pimpinan adalah tentang kepuasan kerja karena kepuasan kerja dapat mendorong perilaku positif pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Sunarta (2019, hlm. 63), yang mengatakan bahwa "kepuasan kerja dapat mendorong perilaku positif seperti produktif, disiplin, patuh, inovatif, dan suka menolong. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan kebahagiaan, kesehatan psikologis, dan kehidupan pekerja."

Selain itu, kepuasan kerja dapat dikatakan penting bagi organisasi karena apabila kepuasan kerja diabaikan, maka dapat mendorong berbagai perilaku negatif kontra produktif. Hal ini sejalan dengan pendapat Kaswan (2015, hlm. 87) yang mengemukakan bahwa "kepuasan kerja yang rendah bisa mengakibatkan keluhan, rendahnya kinerja, kualitas produk rendah, pencurian dan sabotase oleh pegawai, masalah disiplin, dan berbagai masalah organisasi lainnya." Perilaku negatif yang dapat ditimbulkan karena kepuasan kerja yang rendah tersebut tentu saja dapat merugikan organisasi, maka berdasarkan alasan itulah kepuasan kerja perlu di jaga dan menjadi perhatian bagi setiap pimpinan organisasi.

Upaya untuk memelihara kepuasan kerja diantaranya dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) yang merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang jasa pos dan kurir. Selain itu, saat ini PT Pos Indonesia (Persero) juga melayani jasa keuangan, ritel, dan properti. PT Pos Indonesia (Persero) menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu hal penting yang dapat berpengaruh pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi serta kaitannya dengan pelayanan yang diberikan perusahaan pada konsumen. PT Pos Indonesia (Persero) juga menyadari bahwa kepuasan kerja pegawai harus selalu dijaga dengan baik agar pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik juga.

Penulis melakukan penelitian di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia. Berdasarkan pengamatan penulis yang didukung dengan beberapa data empiris, kepuasan kerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia belum sesuai dengan apa yang diharapkan, hal itu dapat terlihat dari penurunan kinerja, ketidakhadiran yang cukup tinggi dan adanya unjuk rasa yang dilakukan oleh pegawai di PT Pos Indonesia Kota Bandung termasuk pada Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia yang disebabkan oleh ketidakpuasan pegawai.

Kepuasan kerja yang rendah dapat terlihat dari berbagai aspek. Menurut Sunarta (2019, hlm. 63) “kepuasan kerja yang rendah sering menjadi penyebab unjuk rasa yang liar, penurunan kinerja, ketidakhadiran, dan keluar masuk pegawai yang tinggi.” Hal ini sejalan dengan pendapat Kaswan (2015, hlm. 109) yang mengemukakan bahwa “Jika kondisi pekerjaan tidak dapat diubah, seorang pegawai yang tidak puas mungkin dapat memecahkan masalah dengan meninggalkan pekerjaan itu. Cara lain menarik diri secara fisik adalah tidak hadir bekerja.” Selain itu, Robbins & Judge (2015, hlm. 52) mengemukakan bahwa “Ketidakpuasan dapat diekspresikan dalam kemangkiran dan usaha kerja yang menurun.” Lalu menurut Martoyo (2007, hlm. 156) “kepuasan kerja dapat terlihat dari berbagai masalah yang diantaranya adalah absensi karyawan, *turnover*, dan keluhan-keluhan dari karyawan.”

Menurut Herriegel & Slocum (2011, hlm. 88) “*low job satisfaction can result in costly turnover, absenteeism, tardiness and even poor mental health.*” Jadi rendahnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan kepindahan kerja, kemangkiran, keterlambatan, dan bahkan gangguan jiwa. Hal ini sejalan dengan pendapat Schermerhorn dkk (2010, hlm. 79) yang mengemukakan bahwa “*job satisfaction influences with drawl behavior such as absenteeism, turnover, day dreaming and cyber loafing.*” Jadi kepuasan kerja

mempengaruhi sikap menyimpang seperti kemangkiran, kepindahan kerja, melamun dan penyimpangan dunia maya. Lebih lanjut Newstrom (2013, hlm. 251) mengemukakan bahwa “*job dissatisfaction may lead to increased absenteeism, turnover, and other undesirable behavior.*” Jadi ketidakpuasan yang dialami oleh para pegawai akan meningkatkan terjadinya kemangkiran, kepindahan kerja, dan perilaku lainnya yang diharapkan tidak terjadi dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut, ketidakpuasan kerja dapat terlihat dari berbagai aspek, namun dalam hal ini penulis melihat ketidakpuasan di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia berdasarkan penurunan kinerja, ketidakhadiran yang cukup tinggi dan adanya unjuk rasa dari pegawai..

Berikut data empiris yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai menurun, kehadiran yang cukup tinggi, serta adanya unjuk rasa yang menunjukkan ketidakpuasan pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan.

Tabel 1.1
Data Penilaian Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia

Tahun	Key Performance Indicator (KPI) (%)				
	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4	Rata-Rata
2015	86,39	82,72	84,12	82,32	83,89
2016	86,31	82,55	84,04	82,15	83,76
2017	90,16	86,24	89,87	87,90	88,54
2018	85,97	82,60	84,08	82,35	83,75
2019	86,64	84,90	77,90	82,24	82,04

Sumber: Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung

Penilaian Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang digunakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja yang dilakukan setiap tiga bulan sekali. Menurut keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) No: KD.15/DIRUT/0201 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur KPI mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tingkat kehadiran pegawai.

Berdasarkan rekapitulasi pada tabel 1 diatas, presentase KPI di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia dari triwulan ke triwulan setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Pada tahun 2015 triwulan 1 presentase KPI sebesar 86,39%, kemudian mengalami penurunan pada triwulan 2 sebesar 3,67% menjadi 82,72%, selanjutnya mengalami kenaikan pada triwulan 3 sebesar 1,4% menjadi 84,12%, dan mengalami penurunan kembali sebesar 1,82% menjadi 82,32%. Pada tahun 2016 triwulan 1 presentase KPI sebesar 86,31%, kemudian mengalami penurunan pada triwulan 2 sebesar 3,76% menjadi 82,55%, selanjutnya mengalami kenaikan pada triwulan 3 sebesar 1,49% menjadi 84,04%, dan mengalami penurunan kembali sebesar 1,89% menjadi 82,15%. Pada tahun 2017 triwulan 1 presentase KPI sebesar 90,16%, kemudian mengalami penurunan pada triwulan 2 sebesar 3,92% menjadi 86,24%, selanjutnya mengalami kenaikan pada triwulan 3 sebesar 3,63% menjadi 89,87%, dan mengalami penurunan kembali pada triwulan 4 sebesar 1,97% menjadi 87,90%. Pada tahun 2018 triwulan 1 presentase KPI sebesar 85,97%, kemudian mengalami penurunan pada triwulan 2 sebesar 3,37% menjadi 82,60%, selanjutnya mengalami kenaikan pada triwulan 3 sebesar 1,48% menjadi 84,08%, dan mengalami penurunan kembali pada triwulan 4 sebesar 1,73% menjadi 82,35%. Pada tahun 2019 triwulan 1 presentase KPI sebesar 86,64%, kemudian mengalami penurunan pada triwulan 2 sebesar 1,74%

menjadi 84,90%, selanjutnya mengalami penurunan kembali pada triwulan 3 sebesar 7% menjadi 77,90%, dan mengalami kenaikan pada triwulan 4 sebesar 4,34% menjadi 82,24%.

Berdasarkan rekapitulasi KPI pada tabel 1, dapat terlihat bahwa rata-rata presentase KPI dari tahun 2015 sampai tahun 2019 mengalami fluktuasi. Rata-rata presentase KPI pada tahun 2015 adalah 83,89%, lalu di tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 0,13% menjadi 83,76%, selanjutnya di tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 4,78% menjadi 88,54%, kemudian di tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 4,79% menjadi 83,75%, dan pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali sebesar 1,71% menjadi 82,04%. Rekapitulasi rata-rata KPI dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 memang mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, namun selama tiga tahun terakhir yaitu dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 mengalami penurunan yang mengindikasikan belum optimalnya kinerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia.

Tabel 1.2
Rekapitulasi Kehadiran Pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia

No	Tahun	Kehadiran (%)	Ketidakhadiran (%)
1	2015	93,8	6,2
2	2016	90,3	9,7
3	2017	89	11
4	2018	85,3	14,7
5	2019	88,4	11,6

Sumber: Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung

Berdasarkan presentase pada tabel rekapitulasi kehadiran di tabel 2, tingkat kehadiran di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi

Pelayanan Sumber Daya Manusia dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 mengalami fluktuasi. Presentase kehadiran pada tahun 2015 adalah 93,8% dengan presentase ketidakhadiran sebesar 6,2%, kemudian di tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 3,5% menjadi 90,3%, lalu di tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 1,3% menjadi 89% dengan presentase ketidakhadiran 11%, selanjutnya di tahun 2018 presentase kehadiran menurun sebesar 3,7% menjadi 85,3 % dengan presentase ketidakhadiran 14,7%, sedangkan pada tahun 2019 presentase kehadiran kembali meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 3,1% menjadi 88,4 % dengan presentase ketidakhadiran 11,6%. Berdasarkan rekapitulasi kehadiran pegawai dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 tersebut, dapat terlihat bahwa presentase ketidakhadiran pegawai dari tahun ke tahun masih cukup tinggi terutama di tiga tahun terakhir yaitu dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019.

Selain itu, pegawai PT Pos Indonesia yang tergabung dalam Serikat Pekerja Pos Indonesia (SPPI) juga pernah menggelar aksi damai menyampaikan sejumlah tuntutan kepada jajaran direksi PT Pos Indonesia. Aksi digelar di depan Gedung Pos, Jalan Banda, Kota Bandung, Senin (28/1/2019). Sebagaimana diungkapkan oleh Rhajayasantosa, Ketua Umum SPPI, aksi damai tersebut menuntut manajemen PT Pos Indonesia untuk memperbaiki pengelolaan perusahaan yang didasarkan pada UUD 1945, peraturan perundang-undangan, aturan ketenagakerjaan, serikat kerja, dan didasarkan atas keterbukaan informasi publik. (Arif Budianto, 2019).

PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia mengharapkan terpeliharanya kepuasan kerja pegawai agar kinerja dan kehadiran juga dapat sesuai dengan target yang maksimal yaitu 100% setiap tahunnya. Selain itu, dengan terpeliharanya kepuasan kerja juga diharapkan dapat menghindari terjadinya unjuk rasa dari pegawai. Namun berdasarkan data kinerja pada tabel 1 dan data kehadiran pada tabel 2 juga pemaparan mengenai adanya unjuk rasa pegawai, mengindikasikan bahwa

pada kenyataannya kepuasan kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia belum sesuai dengan apa yang diharapkan dan perlu ditelaah juga dilakukan upaya yang tepat untuk meningkatkan dan memelihara kepuasan kerja pegawainya.

Kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, untuk mengetahui aspek yang lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka perlu dilakukan pengamatan secara seksama.

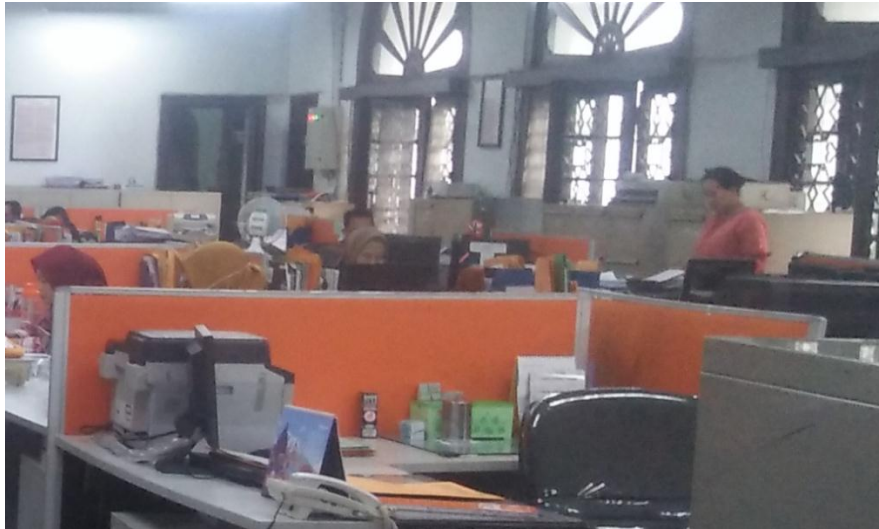
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Inti kajian dari penelitian ini adalah masalah kepuasan kerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia. Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan yang perlu dijaga untuk menciptakan organisasi yang baik.

Kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Luthans (2011, hlm. 137) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh stimulus berupa lingkungan fisik (kantor, area pabrik, laboratorium penelitian, toko, cuaca, dan lain-lain) maupun lingkungan sosial budaya (gaya manajemen, nilai, dan diskriminasi). Jadi kepuasan kerja salah satunya dapat dipengaruhi oleh lingkungan fisik kantor dan menurut Moekijat (2005, hlm. 135), lingkungan fisik kantor terdiri dari berbagai faktor juga yang salah satunya adalah tata ruang kantor.

Berdasarkan hasil kajian secara empirik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia, diduga faktor determinan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawainya adalah masalah tata ruang kantor karena tata ruang kantor di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung terutama di Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia belum sesuai dengan apa yang diharapkan, terdapat beberapa penataan tata ruang yang belum sesuai dengan standar.

Menurut Moekijat (2002, hlm. 121), tata ruang kantor hendaknya ditata dengan beberapa ketentuan, yaitu diantaranya adalah pegawai-pegawai pada umumnya harus menghadap ke arah yang sama, namun di ruang kerja pegawai PT Pos Indonesia PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia yang diamati oleh penulis belum sesuai dengan ketentuan tersebut karena terdapat tata letak meja pegawai yang saling berhadapan bukan untuk kepentingan pekerjaan, hal itu tentu saja dapat mengganggu konsentrasi dan memancing pegawai tersebut untuk bercakap-cakap yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Selanjutnya Moekijat (2002, hlm. 121) juga mengemukakan perlengkapan kantor harus ditaruh dekat dengan pegawai-pegawai yang menggunakannya dan kurangi berjalan serta menunggu waktu. Namun di ruang kerja pegawai PT Pos Indonesia PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia yang diamati oleh penulis belum sesuai dengan ketentuan tersebut karena fasilitas yang diperlukan oleh pegawai pun masih kurang memadai, seperti printer yang jumlahnya terbatas untuk digunakan bersama, sehingga apabila banyak berkas yang harus di print, para pegawai harus mengantri untuk menggunakan printer secara bergiliran. Sedangkan untuk pekerjaan teknis seperti foto kopi memang disediakan ruangan tersendiri agar kebisingan dari alat kerja tersebut dapat diisolasi, namun letaknya yang terlalu jauh dari ruang kerja sehingga terjadi pemborosan waktu dan tenaga pegawai.



Gambar 1.1
Tata Ruang Kantor di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi
Pelayanan SDM

Kondisi tata ruang kantor yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan tersebut dapat mengganggu privasi dan konsentrasi pegawai, dan yang paling dirasakan adalah ketidaknyamanan pegawai ketika melakukan pekerjaannya. Ketidaknyamanan tersebut menimbulkan adanya ketidakpuasan pegawai pada pekerjaannya karena biar bagaimanapun kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan fisik maupun sosial budaya. Selain itu, menurut Haryadi (2009, hlm. 122), “tata ruang kantor yang baik dapat memudahkan pengawasan manajer terhadap para staf. Selain itu, tata ruang yang baik juga akan memberikan kepuasan dan kenyamanan untuk bekerja, sehingga pegawai merasa betah bekerja di kantor.” Maka apabila ruang kerja atau ruang kantor tidak ditata dengan baik, tidak menutup kemungkinan bahwa pengawasan manajer, kepuasan kerja dan kenyamanan pegawai dapat terganggu dan menyebabkan pegawai menjadi tidak betah bekerja di kantor.

Penataan ruang kantor dilakukan karena berbagai tujuan, diantaranya adalah untuk meningkatkan dan memelihara kepuasan kerja pegawai. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat , Rasto (2015, hlm. 219) yang mengemukakan bahwa “tujuan dari tata ruang kantor diantaranya adalah

meningkatkan kepuasan, kenyamanan, dan semangat kerja pegawai dengan menyediakan ruang kerja yang memadai dan kondisi kerja yang baik.” Selain itu, Asriel dkk (2016, hlm. 181) yang mengemukakan bahwa “tata ruang kantor dapat memelihara kesehatan dan kepuasan bekerja para pegawai.” Jadi apabila ruang kantor dapat ditata dengan baik, maka tujuan dari tata ruang kantor yang salah satunya adalah untuk meningkatkan dan memelihara kepuasan kerja dapat tercapai oleh suatu organisasi.

Oleh karena itu masalah kepuasan kinerja dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif tata ruang kantor.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: “Tata ruang kantor di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia belum sesuai dengan apa yang diharapkan dan belum memberikan kenyamanan bagi pegawainya, dan hal ini menyebabkan kepuasan kerja pegawai menjadi relatif rendah. Kondisi semacam ini harus segera ditanggulangi, mengingat bila tidak, maka pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai menjadi kurang optimal”.

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi tata ruang kantor di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia?
3. Adakah pengaruh tata ruang kantor terhadap kepuasan kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, maka secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan tentang Pengaruh tata ruang kantor terhadap kepuasan kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk memberikan gambaran mengenai kondisi tata ruang kantor di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia.
2. Untuk memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia.
3. Untuk mengetahui pengaruh tata ruang kantor terhadap kepuasan kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Bila tujuan penulisan ini telah berhasil maka diharapkan penelitian ini dapat berguna secara teoritis maupun secara praktis. Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritik

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memperkaya konsep dan teori untuk mendukung perkembangan ilmu pengetahuan pada tata ruang kantor dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi pustaka untuk penelitian-penelitian berikutnya yang relevan.

2. Kegunaan Empirik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi sebagai bahan informasi dan kegunaan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan tata ruang kantor agar kepuasan kerja pegawai dapat meningkat.